

13 | Evaluaties van raden van commissarissen¹

Dennis Veltrop en Jaap van Manen

1. Introductie

Ondanks dat raden van commissarissen bijzondere teams zijn, zijn ze toch in grote mate onderhevig aan dezelfde sociale en situationele krachten als andere kennis georiënteerde teams.² We weten dat feedback van grote invloed is op de effectiviteit van zelfsturende teams.³ Raden van commissarissen zijn in dit opzicht niet veel anders dan andere zelfsturende teams. De toegevoegde waarde van feedback voor een raad van commissarissen wordt verder nog versterkt doordat feedback een schaars goed is in de bovenste regionen van een organisatie. Naarmate individuen een hogere positie bekleden wordt feedback steeds minder spontaan.⁴ Binnen de management literatuur wordt dit ook wel aangeduid als de “CEO disease”.⁵ Anders dan dat de naam doet vermoeden geldt dit fenomeen ook voor commissarissen en andere functionarissen in de top van een organisatie.

In de Nederlandse corporate governance code is nadrukkelijk opgenomen dat de raad van commissarissen verantwoordelijk is voor de kwaliteit van haar eigen functioneren (Principe III.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code). Tevens is in de door de Commissie Frijns geactualiseerde Code onlangs opgenomen dat de raad nadrukkelijk in haar verslag dient op te nemen op welke wijze de evaluatie van de gehele raad, de afzonderlijke commissies, en de afzonderlijke commissarissen heeft plaats gevonden (Best Practice Bepaling III.1.7). Reflectie op het eigen functioneren geeft commissarissen de mogelijkheid om het functioneren van de raad bespreekbaar te maken, disfunctionele routines en verbeterpunten te identificeren, en daar vervolgens actie op te ondernemen. Er zijn echter ook nadelen verbonden aan het evalueren van de raad van commissarissen en individuele commissarissen. Een evaluatie van de raad van commissarissen kost tijd en indien onzorgvuldig uitgevoerd zou het kunnen leiden tot onderlinge frictie en gezichtsverlies van individuele commissarissen.

-
- 1 Dit hoofdstuk is gebaseerd op Veltrop, D.B. & Van Manen, J.A. 2010. De hete aardappel van zelfevaluaties binnen raden van commissarissen. *Goed bestuur*, 6(1): 34-40.
 - 2 Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. 2009. Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4): 704-731.
 - 3 Druskat, V. U., & Wolff, S. B. 1999. Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 58-74.
 - 4 Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.
 - 5 Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2001. Primal leadership - The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11): 42-+.

In dit hoofdstuk beschouwen we de voor- en nadelen van een evaluatie van de raad van commissarissen vanuit een gedragsmatige invalshoek en we verschaffen een praktische introductie voor het vormgeven van een evaluatie. We besteden expliciet aandacht aan het evalueren van de raad van commissarissen en het evalueren van individuele commissarissen. Gebruik makend van inzichten vanuit de sociaalpsychologische literatuur en op basis van onze eigen ervaringen met het uitvoeren van evaluaties van raden van commissarissen proberen we een uiteenzetting te geven van een optimale aanpak van de evaluatie van de raad van commissarissen.

2. Reflectie op het functioneren van de raad van commissarissen

Een belangrijke reden voor het uitvoeren van een evaluatie van de raad van commissarissen is om het functioneren van de raad zichtbaar te maken. Vanuit de academische gedragsmatige literatuur weten we dat reflectie op het functioneren van een groep een belangrijke bron van informatie is voor het zichtbaar maken van leemtes en aandachtsgebieden.⁶ Het kan een raad van commissarissen helpen bij het identificeren van overbodige procedures en gewoontes.

Reflectie is gericht op de doelen, strategieën en processen van en binnen een groep. Reflectie op zichzelf leidt niet tot verbeteringen in het functioneren van een groep. Een belangrijk onderdeel van reflectie is het adoptieproces om de gewenste veranderingen in doelstellingen, strategieën en processen vorm te geven.⁷ Veranderingen die worden doorgevoerd leiden tot een gewijzigde situatie die vervolgens weer wordt geëvalueerd. Binnen de gedragsmatige literatuur wordt dit proces van reflectie en aanpassing ook wel aangeduid als reflexiviteit.⁸ Groepsleden reflecteren en communiceren hierbij openlijk over de doelstellingen, strategieën en processen van de groep, waarbij men deze bijstelt aan huidige of toekomstige omstandigheden.⁹

Mogelijk het grootste voordeel van reflexiviteit voor een raad van commissarissen is dat het een legitieme gelegenheid biedt om doorgaans moeilijk bespreekbare onderwerpen bespreekbaar te maken. Commissarissen zijn terughoudend in het geven van informele of spontane feedback, in het bijzonder als het om negatieve feedback gaat. Sociaal psychologisch gezien is er simpelweg geen mandaat om elkaar aan te

6 Schippers, M.C., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. 2007. Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2): 189-211 en West, M.A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, & S.T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (Vol. 5, pp. 1-29). Stamford, CT: JAI Press.

7 West, M.A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, & S.T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (Vol. 5, pp. 1-29). Stamford, CT: JAI Press.

8 Schippers, M.C., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. 2007. Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2): 189-211 en West, M.A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, & S.T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (Vol. 5, pp. 1-29). Stamford, CT: JAI Press.

9 West, M.A., Garrod, S., & Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness: Unexplored boundaries. In C.L. Cooper & S.E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior* (pp. 293-316). Chichester: John Wiley & Sons., p.297.

spreken op elkaars prestaties.¹⁰ Een formeel evaluatiemoment om elkaar van feedback te kunnen voorzien kan worden aangewend om het groepsdenken te doorbreken, zonder dat daarbij een sociale norm wordt overschreden. Aandachtsgebieden kunnen zodoende worden geïdentificeerd voordat ze een kritiek punt bereiken.¹¹ Ook voor nieuwkomers in de raad is een evaluatie een goed moment om zicht te krijgen op de processen, de cultuur, en de groepsdynamica binnen de raad.¹²

Zoals gezegd, een belangrijk onderdeel van reflexiviteit is het verschaffen van feedback over het functioneren van de groep en over individuele leden van deze groep. Ten aanzien van het zoeken van feedback of het uitvoeren van een evaluatie zijn er een aantal motieven te onderscheiden om wel of geen feedback te zoeken. We gaan eerst in op de voor- en nadelen van reflectie op het functioneren vervolgens gaan we in op de motieven om wel of geen feedback te zoeken.

3. De voor- en nadelen van reflectie op het functioneren

3.1 De voordelen van reflectie

Uit onderzoek weten we dat feedback van grote invloed is op prestaties. Meer dan vijftientig jaar geleden toonde Katz (1982) reeds aan dat gebrek aan communicatie ten aanzien van het eigen functioneren een negatieve invloed heeft op prestaties van teams.¹³ Naarmate teamleden langer samenwerken versterken ze elkaars gemeenschappelijke opvattingen en oplossingsstrategieën en ontstaat er een drang naar homogeniteit. Enerzijds krijgen teamleden steeds meer vertrouwen in de juistheid van de opvattingen van het team. Anderzijds isoleert het team zich steeds meer van externe opvattingen en informatie. De groepsprocessen die dan ontstaan werpen een blokkade op voor individuele afwijkende opvattingen. “Groupthink” is hier het bekendste voorbeeld van. Omdat er voor zelfsturende teams, zoals raden van commissarissen, normaliter weinig bijsturing van buitenaf is, is een zelfevaluatie een uitgelezen mogelijkheid om ingesleten routines tegen het licht te houden.¹⁴ Het verschaft een mandaat voor commissarissen om feedback te geven over het functioneren van de raad en individuele bijdrages van collegae.

10 Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799 en Ashford, S. J., & Tsui, A. S. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness - the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2): 251-280.

11 Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. 2005. Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 613-631.

12 Long, T. 2006. This Year's Model: influences on board and director evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 547-557 en Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. 2005. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16: S5-S26.

13 Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1): 81-104.

14 Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. 1990. Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1): 65-97.

3.2 *De nadelen van reflectie*

Een reflectiemoment is een moment waarop commissarissen niet alleen met inhoudelijke kwesties bezig zijn, maar ook met zichzelf. De benodigde expertise om een grondige reflectie vorm te geven en in goede banen te leiden is veelal niet aanwezig binnen een raad. Buitenstaanders die deze expertise wel hebben, worden doorgaans met achterdocht benaderd. Als gevolg hiervan leidt een reflectiemoment niet altijd tot de realisering van de mogelijke verbeteringen van individuele bijdrages en groepsdynamica. Voor individuele leden kan het confronterend zijn om een kritische reflectie te ondergaan, in het bijzonder voor ervaren individuen die niet eerder een evaluatie hebben ondergaan.¹⁵ Reflectie op het functioneren kan een verstoring van de goede gang van zaken binnen de raad betekenen. De cohesie van de raad zou in gevaar kunnen komen als gevolg van het evaluatieproces. Het bespreekbaar maken van individuele bijdrages kan leiden tot een verstoring van bijdrages en tot onjuiste interpretaties, doordat er sprake kan zijn van zeer verschillende moeilijk met elkaar te vergelijken inbreng van individuele groepsleden. Specifieke en diverse bijdrages kunnen over het hoofd worden gezien.

4. **Drie motieven om wel of geen feedback te zoeken**

Op hoofdlijnen onderscheiden Ashford e.a. drie motieven waarom iemand wel of geen feedback zoekt (zie figuur 1).¹⁶ Allereerst betreft dit het instrumentele motief om feedback te zoeken. Feedback heeft informatieve waarde om doelen te kunnen bereiken, waardoor het mogelijk is het gedrag zodanig aan te passen dat gestelde doelen kunnen worden bereikt. Vanuit een instrumentele hoek heeft feedback een diagnostische waarde ten aanzien van het eigen functioneren.¹⁷ Vooral in onzekere situaties of in een complexe omgeving is dit van grote waarde. Het instrumentele motief kan worden aangeduid als een objectieve reden om actief op zoek te gaan naar feedback. Op basis van een instrumenteel motief kan worden verwacht dat commissarissen elkaar vaker zullen voorzien van negatieve feedback. Negatieve feedback is namelijk meer diagnostisch dan positieve feedback.¹⁸ In de praktijk werkt dit echter niet zo: soms zijn er subjectieve redenen om geen feedback te vragen.

Het tweede motief om wel of geen feedback te zoeken kan worden aangeduid als het egobeschermingsmotief. Het egobeschermingsmotief kan worden aangeduid als een subjectieve reden om geen feedback te zoeken. Feedback is anders dan algemene informatie: het raakt het individu direct in zijn of haar eigenwaarde en is daarmee

15 Steinberg, R. M. 2000. Effective boards: making the dynamics work. *Directorship*, 26(11): 7.

16 Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.

17 Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.

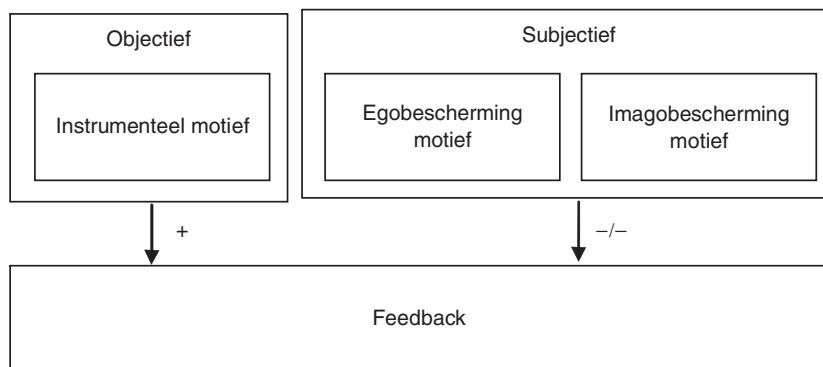
18 Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.

emotioneel geladen.¹⁹ Mensen zijn geneigd hun ego te beschermen en te verdedigen. Ondanks dat het instrumenteel is om een accuraat eigenbeeld te hebben, geven individuen toch vaak de voorkeur aan gunstige informatie waardoor een rooskleurig zelfbeeld in stand kan worden gehouden. Feedback kan een schadelijke invloed hebben op de trots, ego, en ijdelheid van het betreffende individu.²⁰ Het egobeschermingsmotief speelt een zeer belangrijke rol in het vermijden van feedback.

Het derde motief om wel of geen feedback te zoeken is het imagobeschermingsmotief. Het imagobeschermingsmotief kan ook worden aangeduid als een subjectieve reden om geen feedback te zoeken. Het is gerelateerd aan het egobeschermingsmotief, echter bij het imagobeschermingsmotief gaat het niet zozeer om de instandhouding van een positief zelfbeeld, maar om de instandhouding van een positief beeld in de perceptie van anderen.²¹ Indien men verwacht dat feedback wel eens tot gezichtsverlies zou kunnen leiden, neemt de neiging tot het publiekelijk zoeken van deze feedback af en zal men op een indirecte manier aan informatie proberen te komen.²² Het imagobeschermingsmotief is sterker naarmate andere personen een positieve indruk hebben van de betreffende persoon.

We kunnen concluderen dat er instrumenteel gezien geen reden bestaat om feedback te vermijden, het zal immers bijdragen aan het functioneren en het bereiken van doelen. Echter als het subjectieve egobeschermingsmotief en het imagobeschermingsmotief om geen feedback te zoeken sterker zijn dan het instrumentele motief werpen deze een blokkade op om op zoek te gaan naar feedback.

Figuur 1: Drie motieven om wel of geen feedback te zoeken



19 Ashford, S. J., & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.

20 Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.

21 Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.

22 Ashford, S. J., & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.

Het instrumentele motief om feedback te zoeken hangt samen met de positieve gevolgen van reflexiviteit. De subjectieve motieven hangen samen met de negatieve gevolgen van reflexiviteit. In de volgende sectie geven wij een aantal overdenkingen bij het uitvoeren van een evaluatie. Voor een effectieve evaluatie is het belangrijke dat bovenstaande genoemde subjectieve motieven die gepaard gaan met het uitvoeren van een evaluatie zoveel mogelijk kunnen worden weggenomen.

5. Overdenkingen voor het uitvoeren van een evaluatie van de raad van commissarissen

In het kader van ons onderzoek naar het functioneren van raden van commissarissen hebben wij evaluaties uitgevoerd van raden van commissarissen. Het onderzoek dat wij hebben gedaan is gebaseerd op een 40-tal raden van commissarissen, waarbij nagenoeg alle commissarissen en bestuurders van de betreffende organisatie (meer dan 300 commissarissen en bestuurders) werden betrokken bij het onderzoek.

In de aanpak die wij hanteren hebben we bewust gekozen voor een evaluatie van de raad van commissarissen met behulp van vragenlijsten en interviews, waarbij tevens in werd gegaan op het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders. Alle commissarissen en bestuursleden van een organisatie werden over elkaar bevraagd. De onderlinge antwoorden van de commissarissen en bestuurders zijn door ons verzameld en geanonimiseerd verwerkt. Het was zodoende mogelijk het zelfbeeld van het functioneren af te zetten tegen het anonieme gemiddelde beeld van de andere commissarissen en bestuurders ten aanzien van het betreffende individu. De resultaten van deze beeld-zelfbeeldbenadering waren alleen inzichtelijk voor de betreffende commissaris of bestuurder. Het imago-beschermingsmotief (afbreukrisico) om geen feedback te zoeken werd hiermee volledig weggenomen.

Op basis van deze ervaringen en aanvullende ervaringen bij het begeleiden van evaluaties van raden van commissarissen formuleren we hier een aantal overdenkingen.

5.1 De thema's

Voor het uitvoeren van een evaluatie dient allereerst duidelijkheid te worden verschaft over de onderwerpen of thema's die aan bod komen in de evaluatie. Deze thema's kunnen betrekking hebben op de taakuitvoering van de raad van commissarissen. Een belangrijk onderdeel van het functioneren van de raad zijn de groepsprocessen die zich afspelen, zoals het onderlinge vertrouwen binnen de raad van commissarissen, het vertrouwen tussen de raad van commissarissen en het bestuur, conflicthantering, openheid, informatie-uitwisseling tussen het bestuur en de raad van commissarissen en de taakuitvoering van de voorzitter van de raad van commissarissen. We hebben gemerkt dat de voorzitter van de raad van commissarissen een belangrijke rol speelt in de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en

bestuurders.²³ Maar ook identificatie van commissarissen met de betreffende organisatie of de mix van persoonlijkheden van commissarissen (en bestuurders) spelen een rol. Dit is slechts een selectie van relevante onderwerpen. Globaal hebben de onderwerpen betrekking op ‘de organisatie van de raad van commissarissen’, ‘het functioneren van de raad van commissarissen als team’ en ‘het functioneren van individuele commissarissen’.

5.2 *Individuele en collectieve evaluatie*

Raden van commissarissen die weinig ervaring hebben met zelfevaluatie kunnen kiezen voor een evaluatie op collectief niveau. Hierbij geeft elk lid aan op welke terreinen de raad goed en minder goed functioneert. De bijzondere rol van de voorzitter van de raad van commissarissen wordt wel afzonderlijk geëvalueerd. De individuele zelfevaluatie is gevoeliger en er dienen derhalve voorafgaand aan de evaluatie duidelijke afspraken te worden gemaakt over het proces om een mogelijk afbreukrisico van individuele commissarissen te beperken. Bij reflectie op het functioneren van individuele commissarissen kan gebruik worden gemaakt van beeld-zelfbeeld rapportages, waarbij de eigen opvattingen van het functioneren van een commissaris worden afgezet tegen de collectieve anonieme opvattingen van de medecommissarissen (en/of bestuurders) over deze betreffende commissaris.

5.3 *Opvattingen van bestuurders en commissarissen*

Naast de opvattingen van de commissarissen zelf, kunnen ook de opvattingen van de bestuurders over het functioneren van de raad van commissarissen instrumenteel zijn om het functioneren van de raad inzichtelijk te maken. In ons onderzoek onder commissarissen en bestuurders hebben we gemerkt dat er doorgaans een verschil van inzicht bestaat tussen het bestuur en de raad van commissarissen ten aanzien van de rolvulling en het functioneren van de raad van commissarissen en individuele commissarissen. Het meenemen van de opvattingen van het bestuur verschaft een belangrijke bron van informatie voor commissarissen, temeer omdat bestuurders doorgaans niet in de gelegenheid zijn om feedback te geven over het functioneren van de raad en individuele commissarissen. Indien ook de beoordelingen van het bestuur worden meegenomen, vindt er bij het bespreken van de uitkomsten eerst een gezamenlijke sessie met de raad van commissarissen en raad van bestuur plaats en daarna een sessie zonder de raad van bestuur waarbij de uitkomsten voor individuele commissarissen kunnen worden besproken. Zodoende kunnen de opvattingen van het bestuur worden meegenomen, maar is er geen sprake van afbreukrisico van individuele commissarissen richting het bestuur.

23 Veltrop D.B., Hooghiemstra R.B.H., Van Manen J.A., 2011. Boardroom dynamics. RuG-NBA verslag.

5.4 *Vertrouwelijkheid en anonimiteit*

De antwoorden van individuele commissarissen zullen uiteraard vertrouwelijk dienen te worden behandeld, zowel binnen als buiten de raad. Dit geldt ook richting het bestuur. We hebben gemerkt dat indien de antwoorden betreffende het functioneren van de raad en het functioneren van medecommissarissen anoniem kunnen worden verstrekt, dit een drempel bij commissarissen wegneemt om te reflecteren op het functioneren van de raad en het functioneren van individuele commissarissen. Met name ten aanzien van reflectie op het functioneren van individuele commissarissen is het belangrijk dat anonimiteit van de gegeven antwoorden wordt gewaarborgd.

Een belangrijke afweging bij het bespreken van de uitkomsten is in hoeverre de samengenomen anonieme antwoorden van collega commissarissen over een individuele commissaris ook inzichtelijk dienen te zijn voor de andere commissarissen. Hierbij zijn drie scenario's denkbaar:

- Alleen de betreffende commissaris heeft inzicht in de anonieme beoordelingen die op hem of haar betrekking hebben van zijn of haar medecommissarissen;
- De voorzitter van de raad van commissarissen heeft eveneens inzicht in deze anonieme beoordelingen;
- Alle commissarissen hebben inzicht in de anonieme beoordelingen van medecommissarissen.

Een mogelijke aanpak is dat de beeld-zelfbeeld rapportages, waarbij de eigen inschattingen van het functioneren van een commissaris worden afgezet tegen de opvattingen van medecommissarissen, de eerste keer enkel inzichtelijk zijn voor de betreffende individuele commissarissen en dat het daarop volgende jaar de individuele uitkomsten plenair worden besproken binnen de raad.

5.5 *Interne of externe facilitator*

De evaluatie kan plaatsvinden onder begeleiding van een externe facilitator, dan wel onder begeleiding van de voorzitter of vice-voorzitter van de raad van commissarissen. Een externe facilitator stelt de raad van commissarissen in staat om ingesleten routines te doorbreken. Een interventie door een externe partij kan helpen om een de reflexiviteit binnen de raad van commissarissen een impuls te geven. De inzet hierbij is dat de raad zo snel mogelijk los dient te komen van deze externe facilitator wanneer er voldoende reflexiviteit binnen de raad aanwezig is. Een mogelijk nadeel van een externe facilitator is dat dit een beslag legt op de schaarse tijd van commissarissen. Op basis van onze eigen ervaringen concluderen we dat, indien gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde meetinstrumenten en vragenlijsten het tijdsbeslag voor commissarissen minimaal is. Een voordeel van een interne facilitator is dat het de raad traint om zelfstandig te reflecteren op het functioneren. Uiteindelijk zal een raad van commissarissen een grote mate van reflexiviteit dienen te ontwikkelen als

onderdeel van het functioneren van de raad, zodat commissarissen tijdens de evaluatie van de raad van commissarissen niet voor verrassingen komen te staan.

5.6 Interviews of vragenlijsten

Het voordeel van het werken met vragenlijsten is dat dit bijdraagt aan de volledigheid van onderwerpen die worden behandeld in de evaluatie. Moeilijke onderwerpen kunnen zodoende eenvoudiger worden meegenomen. Indien gebruik wordt gemaakt van gevalideerde meetinstrumenten biedt het werken met vragenlijsten tevens de mogelijkheid om moeilijk zichtbare maar belangrijke gedragsmatige processen inzichtelijk te maken. Een voordeel van interviews ten opzichte van het hanteren van vragenlijsten is dat de interviewer gericht door kan vragen op belangrijke thema's die spelen binnen de raad. Interviews en vragenlijsten zijn ook goed in combinatie met elkaar te gebruiken. Hierbij wordt eerst gebruikt gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten om aandachtsgebieden te kunnen identificeren. Vervolgens wordt middels interviews dieper ingegaan op deze aandachtsgebieden.

5.7 Follow-up

Een belangrijk onderdeel van een effectief evaluatieproces is het formuleren van een actiepuntenlijst om de inzichten die zijn verkregen middels de evaluatie ook daadwerkelijk zijn weerslag te doen krijgen. Dit is een belangrijk onderdeel van een effectief evaluatieproces dat vaak wordt vergeten.

5.8 Onze eigen ervaringen

Uit onze eigen ervaringen maken we op dat deelname aan een grondige evaluatie van de raad vaak wordt geblokkeerd door individuele tegenstand van commissarissen. Dit heeft tot gevolg dat de gehele raad van commissarissen zich gedwongen voelt af te zien van een volledige evaluatie. Een basisvoorwaarde voor een grondige evaluatie van de raad is commitment van de voorzitter van de raad van commissarissen en van de bestuursvoorzitter. Verder is het van belang dat de voorzitter van de raad van commissarissen draagvlak creëert bij de overige commissarissen en dat de bestuursvoorzitter draagvlak creëert bij de overige bestuurders.

Het is ons inziens opmerkelijk om op te moeten maken dat er soms grote verschillen in beeld en zelfbeeld bestaan en dat er sprake is van perceptie verschillen tussen commissarissen en bestuurders. Blijkbaar vindt er weinig communicatie plaats ten aanzien van verwachtingen van commissarissen en bestuurders onderling, terwijl daar wel een behoefte aan is. Er is dus nog een verbeteringslag te maken voor wat betreft de mate van reflexiviteit binnen de raad.

Onbekend maakt onbemind. Commissarissen zijn onbekend met het fenomeen van een individuele evaluatie, waarbij het beeld van medecommissarissen en bestuurders

wordt afgezet tegen het zelfbeeld. Een aantal commissarissen was aanvankelijk sceptisch. Echter na deze aanvankelijke terughoudendheid en scepsis waren commissarissen en bestuurders over het algemeen bereid zich uit te laten over elkaars functioneren (zie tabel 1).

Tabel 1: Reacties van bestuurders en commissarissen

-
- “Het is een goede manier om mogelijke problemen in de toekomst te voorkomen door onuitgesproken gevoelens kenbaar te maken.”
 - “Ik ben onder de indruk van aanpak en uitkomst, na aanvankelijke scepsis.”
 - “Het was zeer verhelderend, goed uitgangspunt voor gesprek.”
 - “Het was een goede mogelijkheid om constructief en kritisch te evalueren.”
 - “Deelname heeft mij bevestigd in mijn kwaliteiten en de perceptie die anderen daarover hebben.”
 - “Ik ben gesteund in de visie die ik heb, dat dit soort besprekingen zinvol zijn, het gaat over sociale psychologie.”
 - “Voor mij, als lid van de raad van bestuur, zeer zinvol.”
-

6. Conclusie

Het ideale model van een zelfevaluatie bestaat niet. Wij zelf hebben met name ervaring met een evaluatie onder externe begeleiding, waarbij gebruikt wordt gemaakt van vragenlijsten met gevalideerde meetinstrumenten in combinatie met interviews met alle leden van de raad van commissarissen en het bestuur. Het is te vroeg om te kunnen concluderen wat het lange termijn effect is van de interventies die wij hebben voorgesteld voor de raden van commissarissen die hebben meegedaan aan het onderzoek. De eerste reacties waren echter positief. Het heeft geholpen dat de door ons uitgevoerde evaluaties in het kader van academisch onderzoek worden uitgevoerd. Daarmee werd een belangrijke weerstand weggenomen bij aarzelende commissarissen en bestuurders om niet mee te doen aan de evaluatie.

De ervaring leert dat een zelfevaluatie van de raad van commissarissen een gevoelige zaak is en daarom veelal wordt vermeden. Een zorgvuldige aanpak van een evaluatie van de raad verdient dan ook de voorkeur. Mits een evaluatie goed wordt uitgevoerd, rekening houdend met de bijzondere kenmerken en behoeftes van de raad, kan een evaluatie van grote toegevoegde waarde zijn voor het bespreekbaar maken van eventuele aandachtspunten van de raad en van individuele commissarissen.